

Manuel de suivi- évaluation des dispositifs de Conseil à l'Exploitation Familiale

LIVRET A : cadrage méthodologique
préalable à l'élaboration d'un dispositif
de suivi-évaluation du CEF

D. Halley des Fontaines (IRAM)

G. Faure (CIRAD)

C. Rigourd (IRAM)

Décembre 2007

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier le Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1. LA JUSTIFICATION DU SUIVI-EVALUATION DES DISPOSITIFS DE CEF	5
1.1. Pourquoi un suivi-évaluation ?	5
1.2. Pour qui un suivi-évaluation ? Par qui un suivi-évaluation ?	6
1.3. Que comprend un suivi-évaluation ?	8
1.4. Ce que n'est pas un suivi-évaluation	9
2. QUELQUES ELEMENTS FONDAMENTAUX DE SUIVI EVALUATION DU CEF	10
2.1. Les principes du suivi-évaluation	10
2.2. Les différentes approches du suivi-évaluation	12
2.3. Que peut-on mesurer ?	13
2.4. Comment peut-on mesurer ?	15
2.5. Les écueils à éviter	17
2.5.1. Lors de la phase de conception du suivi-évaluation	17
2.5.2. Lors de la phase d'exécution des activités	18
2.5.3. Lors de la phase de valorisation des résultats	19
3. LES ACTIVITES, LES EFFETS ET IMPACTS DU CEF	21
3.1. Des observations empiriques convergentes	21
3.2. Ce qu'il faut prendre en compte pour un suivi-évaluation	22
3.2.1. Le pilotage des dispositifs de CEF	22
3.2.2. Des effets et impacts dans 4 domaines	23
3.2.3. Des effets et impacts de nature multiple	26

Introduction

Ce travail, qui a abouti à l'élaboration de deux livrets, s'inscrit dans la poursuite des réflexions relatives au suivi-évaluation des dispositifs de Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF). Il a été financé par l'AFD et réalisé par l'IRAM et le CIRAD.

Il s'appuie sur des travaux antérieurs réalisés par des structures ou des spécialistes intéressés par la problématique du CEF. Il fait également suite au travail conceptuel réalisé en 2006 par l'IRAM¹, comprenant la contribution d'acteurs impliqués dans les dispositifs de CEF de 3 pays (Bénin, Burkina-Faso et Mali) et en France, sur les effets et impacts du CEF.

Il s'adresse à toute structure impliquée dans les activités de CEF et confrontée à la problématique du suivi-évaluation, notamment la mesure des effets et des impacts du CEF. Il nécessite cependant certaines connaissances de base en matière de suivi-évaluation et bien sûr une bonne compréhension du fonctionnement des dispositifs de CEF.

Ce premier livret, à vocation pédagogique, apporte des éléments méthodologiques relatifs à l'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation. Il est organisé en 3 chapitres :

- un premier chapitre porte sur l'intérêt de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation du CEF ;
- un deuxième chapitre donne les éléments fondamentaux du suivi-évaluation du CEF ;
- un troisième chapitre présente les effets et impacts du CEF les plus communément rencontrés.

¹ Etude de définition d'indicateurs de résultats et de mesure d'impacts du Conseil à l'Exploitation Familiale et du Conseil de Gestion aux OP, D. Halley des Fontaines, G. Akplogan, Y. Coulibaly, L. Liagre, Avec la collaboration du groupe de contact, Juillet 2006.

1. La justification du suivi-évaluation des dispositifs de CEF

Objectifs de ce chapitre :

- Donner des éléments pour convaincre de l'intérêt de suivre et d'évaluer le CEF.
- Donner les définitions essentielles pour comprendre de quoi l'on parle.

1.1. Pourquoi un suivi-évaluation ?

Le suivi-évaluation devrait être avant tout un outil de gestion destiné à orienter l'action.

Il permet de mesurer l'écart entre ce qui a été prévu et ce qui a été réellement réalisé. Un certain nombre d'éléments du CEF est ainsi décortiqué, par exemple : la formation des producteurs et des conseillers, le développement de nouvelles techniques agricoles, le financement des activités, le processus de décision tant au niveau des groupes de participants que du projet, etc. On peut alors identifier les points forts et faibles d'un dispositif de CEF. Le suivi et l'évaluation de ces éléments permettent aux différents acteurs impliqués dans le CEF, et surtout les gestionnaires des dispositifs de CEF (responsables de projet, membres d'un comité de pilotage, représentants de centres de prestation de services, etc.) de prendre des décisions fondées sur une analyse rigoureuse des faits passés.

Le suivi-évaluation permet de diffuser et d'échanger des informations entre les acteurs du CEF pour partager des points de vue et des expériences. Il permet de faire connaître le CEF et ses résultats à d'autres partenaires désireux de s'informer (vulgarisation agricole, organisations de producteurs, services techniques de l'Etat, projets, etc.).

Enfin le suivi-évaluation permet de contrôler la réalisation des activités de la part d'acteurs externes, et notamment des bailleurs de fonds qui ont besoin de démontrer en quoi les efforts consentis pour soutenir le CEF permettent d'améliorer la production agricole et le niveau de vie des producteurs. Il permet d'orienter les choix d'investissements pour le futur.

→ Un dispositif de suivi-évaluation du CEF devrait avant tout être un outil de gestion pour orienter l'action sur la base d'une analyse rigoureuse des faits passés.

Mais il peut aussi constituer un outil de dialogue et d'échange, ainsi qu'un outil de contrôle (interne ou externe).

1.2. Pour qui un suivi-évaluation ? Par qui un suivi-évaluation ?

Le suivi-évaluation est utile pour divers acteurs : agriculteurs / éleveurs participants au CEF, représentants des producteurs, conseillers, gestionnaires de projets, services techniques de l'Etat, bailleurs de fonds. Cependant, chacun de ces acteurs ayant des attentes propres vis-à-vis du CEF aura également des attentes propres vis-à-vis d'un dispositif de suivi-évaluation du CEF. Ces différentes attentes et perceptions peuvent être complémentaires ou contradictoires.

Les paysans participant aux activités de conseil jugeront les méthodes employées et les résultats obtenus en fonction de leurs propres objectifs. Au-delà de l'amélioration de leurs productions et de leurs revenus, seront souvent pris en compte des aspects parfois considérés comme moins prioritaires par d'autres acteurs² : l'augmentation de l'auto-estime, l'impact sur la famille et l'organisation du travail, les conséquences sur les relations sociales au sein du village, etc. Si des mécanismes, type auto-évaluation, sont prévus pour que les producteurs participent à la gouvernance des dispositifs de CEF, alors ces derniers pourront orienter les activités du CEF en fonction de leurs besoins et à la lueur des résultats du suivi-évaluation.

Les structures d'appui au conseil pourront utiliser le suivi-évaluation pour la gestion des dispositifs de conseil et seront sensibles aux réactions des participants qui sont les bénéficiaires mais aussi parfois des clients.

Les bailleurs de fonds et les services de l'Etat pourront attacher plus d'importance aux améliorations de la production et des revenus au niveau régional (augmentation des rendements et de la qualité des produits, amélioration du niveau d'équipements, meilleure maîtrise des coûts de production, etc.) et pourront évaluer les résultats des dispositifs de conseil à l'aune du rapport coût/bénéfice et de la durabilité des opérations.

Le suivi-évaluation peut privilégier une collecte et une analyse des données pour répondre aux préoccupations de certains acteurs au détriment d'autres car il n'est pas facile de répondre à toutes les demandes (trop de données à collecter) et parfois difficile de concilier des points de vue différents³. Une telle prise de position a des conséquences :

- Premièrement, quels que soient les choix faits, les responsables du suivi-évaluation doivent les expliciter clairement pour que chaque acteur puisse forger sa propre analyse sur les résultats du suivi-évaluation ;

² Cependant les bailleurs aussi commencent à prendre conscience de l'importance de ces autres critères (Cf réflexions sur les Etats fragiles par exemple).

³ En général il n'est pas souhaitable de vouloir répondre à toutes les préoccupations et il vaut mieux cibler le dispositif de suivi-évaluation pour éviter de monter une « usine à gaz ».

- Deuxièmement, les modalités de prise en charge financière des coûts du suivi-évaluation pourront être différentes si les besoins d'un acteur sont privilégiés :
 - Si le suivi-évaluation a une fonction de pilotage d'un projet, le projet se doit d'en prévoir les coûts dans son budget ;
 - S'il est destiné à une évaluation externe pour le compte d'un bailleur, des financements spécifiques sont à trouver ;
 - Si les producteurs et leurs OP peuvent l'utiliser pour orienter le CEF, des apports par chacun des acteurs impliqués sont alors possibles.

Au-delà de la question de qui sera l'utilisateur principal du suivi-évaluation (suivi-évaluation pour qui ?), la question de qui conduira le suivi-évaluation (suivi-évaluation par qui ?) est elle aussi essentielle. Comme on le verra dans la suite de ce manuel plusieurs cas de figures sont possibles :

- Suivi-évaluation externe : ni l'opérateur, ni les adhérents du CEF ne sont impliqués dans ce suivi-évaluation qui s'apparente alors souvent à un contrôle (du bailleur par exemple) ;
- Suivi-évaluation participatif avec toute une gamme de différences dans le degré de participation de l'opérateur et des adhérents pour chacune des phases de conception, de mise en œuvre, d'exploitation des résultats (par exemple une forte participation des adhérents peut être favorisée dans la phase de conception et d'exploitation sans les mobiliser dans la phase de mise en œuvre).
- Auto-suivi-évaluation : les adhérents du conseil ont la place centrale dans ce dispositif de suivi-évaluation, depuis sa conception, sa mise en œuvre jusqu'à l'exploitation des résultats.

→ Chaque acteur ayant ses attentes propres vis-à-vis du CEF aura également ses attentes en terme de suivi-évaluation, d'où l'importance d'une concertation lors de l'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation. Attention, un système de suivi-évaluation n'est pas neutre : les analyses dépendent aussi des critères, c'est à dire « des angles de vues » des acteurs.

→ Le financement d'un dispositif de suivi-évaluation devrait être lié à l'utilisation qu'en font les acteurs.

→ Le suivi-évaluation peut être externe, participatif ou il peut s'agir d'un auto-suivi-évaluation.

1.3. Que comprend un suivi-évaluation ?

Dans un premier temps le suivi-évaluation ne juge pas mais délivre des faits vérifiables par tous. Il peut cependant s'intéresser à certains aspects du CEF (le suivi des activités des conseillers, l'amélioration des capacités des participants au CEF, le processus d'innovation, l'évolution des revenus, etc.) parce qu'ils semblent plus importants que d'autres. Il peut s'intéresser aux activités et résultats menés dans le cadre du CEF, aux effets de ces activités sur les producteurs et leurs communautés ou à l'impact à plus long terme sur les producteurs et leurs communautés.

Cependant, le choix des thèmes de suivi-évaluation, des critères (« angles de vues »), des indicateurs et des échelles de valeurs relève souvent de normes et de valeurs. Même si le suivi-évaluation ne fait dans un premier temps que délivrer des faits vérifiables par tous, nos normes orientent déjà le dispositif et donc impliquent, d'une certaine façon, une forme de jugement de valeur implicite. D'où l'importance pour l'utilisateur du suivi-évaluation de définir ses propres thèmes, critères et indicateurs.

Dans un deuxième temps, le suivi-évaluation porte un diagnostic sur la situation faisant « parler les faits suivis », permettant de mettre en évidence des relations entre des causes et des effets. Les acteurs (producteurs, conseillers, responsables de projet, bailleurs) peuvent porter un diagnostic différent à partir d'une même présentation de faits. Cette analyse dépend des évaluateurs et il est donc important que le diagnostic explique quels sont les critères qui ont été retenus pour élaborer cette analyse. Ce diagnostic permet une capitalisation des expériences de CEF dans une zone ou un pays et donc d'améliorer le CEF dans d'autres situations grâce à des échanges d'expériences.

Dans un troisième temps, le suivi-évaluation débouche sur des recommandations pour la gestion des activités, la conduite du projet, l'amélioration des méthodes du CEF, etc. Mais attention, ce ne sont pas les évaluateurs ou ceux qui gèrent le suivi-évaluation qui prennent les décisions. Ils ont seulement une fonction d'analyse de l'information, de conseil et ce sont les responsables (OP, projet, bailleurs, etc.) qui décident.

Le suivi-évaluation s'appuie sur un ensemble d'outils. Il inclut bien sûr la collecte et l'analyse d'indicateurs mais aussi des entretiens avec des adhérents du CEF, des conseillers, des personnes ressources, etc. Il peut comprendre des enquêtes et des études particulières sur certains aspects jugés importants. Il prévoit des processus de validation et le partage de l'information entre les acteurs.

→ Dans un premier temps le suivi-évaluation ne juge pas mais délivre des faits vérifiables par tous. Dans un deuxième temps, le suivi-évaluation porte un diagnostic en « faisant parler les faits ». Enfin le suivi-évaluation débouche sur des recommandations, des conseils.

→ Le suivi-évaluation doit aider les responsables du CEF à prendre leurs décisions.

→ Attention car un dispositif de suivi-évaluation n'est pas neutre, mais repose sur des critères, c'est à dire des « angles de vues ».

1.4. Ce que n'est pas un suivi-évaluation

Un suivi-évaluation doit être un instrument utile pour les acteurs du CEF.

- Ce n'est pas l'œil du bailleur de fonds qui collecte et analyse des données pour répondre à ses seuls objectifs ;
- Ce n'est pas une dépense inutile faite au détriment d'activités plus concrètes car il n'est pas possible de développer un dispositif de CEF sans une bonne connaissance de la situation actuelle et des évolutions passées ;
- Ce n'est pas un jugement sans appel qui ne se discute pas car ce n'est qu'une source d'information parmi d'autres, certes importante, pour fonder les décisions des acteurs du CEF ;
- Ce n'est pas une instance de décision qui se substitue à ceux qui sont en position de responsabilité (représentants d'OP, gestionnaires de projets, bailleurs de fonds) mais un outil d'aide à la décision.

→ Un dispositif de suivi-évaluation ne devrait ni être l'œil du bailleur de fonds, ni une dépense inutile, ni un jugement sans appel et ni se substituer aux instances de décisions existantes.

2. Quelques éléments fondamentaux de suivi évaluation du CEF

Objectifs de ce chapitre :

- Donner des principes généraux de suivi-évaluation,
- Présenter des écueils à éviter.

2.1. Les principes du suivi-évaluation

Il est possible d'identifier plusieurs principes communs à tous les dispositifs de suivi-évaluation.

- Adapter le suivi-évaluation en fonction des besoins et des questions que les acteurs, dans un pays donné, se posent par rapport au CEF ; ce qui nécessite de :
 - Comprendre au préalable leurs points de vue et leurs attentes par rapport au CEF (notamment pour les producteurs) ;
 - Hiérarchiser des objectifs réalistes du suivi-évaluation car il n'est pas possible de répondre à toutes les questions posées par tous ;
 - Prévoir un dispositif de suivi-évaluation dans la durée car l'apparition de certains impacts ne peut intervenir qu'après plusieurs années.
- Associer le plus possible les acteurs dans la conception du suivi-évaluation pour être sûr de prendre en compte leurs préoccupations (l'idéal étant d'obtenir un accord des parties sur le choix des thèmes, des critères et des indicateurs à suivre), et dans l'analyse des résultats, des effets et des impacts pour qu'ils s'approprient les réflexions et tirent des conclusions qui seront utiles pour la programmation des activités dans le futur ; cela implique de :
 - Identifier des indicateurs qui ont du sens pour les acteurs, notamment pour les producteurs et les conseillers ;
 - Concevoir des outils de collecte des données qui peuvent être maîtrisés par les producteurs et/ou les conseillers ;
 - Prévoir un circuit de diffusion et des espaces formels pour la concertation et les échanges entre les acteurs (restitution, discussion des analyses,...).

- Prévoir un dispositif de suivi-évaluation léger (quitte à le renforcer dans le futur si des informations essentielles manquent) pour garantir son appropriation et une mise en œuvre efficace.
- Combiner des outils différents pour pouvoir faire un état des lieux et poser un diagnostic ; cela peut comprendre :
 - La collecte de données auprès des adhérents du CEF et de non-adhérents pour renseigner des indicateurs (les producteurs et les conseillers peuvent collecter des données mais ne le feront que si ils perçoivent un intérêt direct pour eux : mieux connaître leurs situations, orienter leurs activités, etc.) ;
 - Des entretiens individuels et collectifs pour obtenir des informations qualitatives ;
 - Des enquêtes de nature statistique pour mesurer des résultats, des effets ou des impacts ;
 - Des études spécifiques pour décortiquer un problème précis.
- Privilégier, dans la mesure du possible, des informations déjà existantes ou faciles à renseigner, plutôt que des informations compliquées pour lesquels il n'existe aucune base de collecte.
- Garder une flexibilité au cours du temps pour faire évoluer le suivi-évaluation en fonction des nouveaux besoins des acteurs et des questions qui apparaissent ; les indicateurs peuvent changer, les outils de collecte de données peuvent évoluer, les mécanismes de concertation et d'échanges entre acteurs peuvent s'adapter.
- Adapter le suivi-évaluation aux moyens humains et financiers disponibles. Rien ne sert de prévoir de lourdes enquêtes sans ressources pour financer des enquêteurs ! Mieux vaut éviter de penser à une base de données complexe si le projet n'a pas les moyens informatiques suffisants et les compétences nécessaires. A ce titre, un compromis entre ambition et moyens disponibles devra être trouvé.
- Prévoir une répartition judicieuse des moyens humains et financiers entre la collecte des données, l'analyse des données, la rédaction des documents, et le partage de l'information. Trop de dispositifs de suivi-évaluation s'arrêtent à la première étape !

→ Suivi-évaluation et concertation : la concertation des acteurs est essentielle tant lors de la conception du dispositif que de sa mise en œuvre. Par ailleurs, une fois le dispositif opérationnel, le suivi-évaluation doit permettre des échanges et dialogues entre acteurs.

→ Un dispositif de suivi-évaluation doit être initialement léger pour garantir son appropriation et doit être évolutif pour répondre à de nouveaux besoins.

→ Un dispositif de suivi-évaluation peut combiner différents outils.

→ Les moyens financiers et humains doivent être en adéquation avec les objectifs du dispositif et doivent être répartis entre collecte, analyse et exploitation des données du suivi-évaluation.

2.2. Les différentes approches du suivi-évaluation

Classiquement⁴ le suivi-évaluation cherche à porter un jugement sur :

- L'efficacité des dispositifs de CEF : Les moyens mis en œuvre permettent-ils d'atteindre les objectifs fixés au départ ? Quels sont les écarts entre les objectifs fixés et les résultats atteints ou effets obtenus ? Et pourquoi ?
- L'efficience des dispositifs de CEF : Quels sont les résultats et effets obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre ? Quel est le rapport coût/bénéfice ?
- La durabilité des dispositifs et des effets : L'action promue par le projet peut-elle continuer quand ce dernier s'arrête ? Les changements observés et liés à l'action perdurent-ils dans le temps ?

Mais la mise en œuvre du suivi-évaluation peut s'appuyer sur trois approches très différentes :

- Le suivi-évaluation externe reposant sur une représentation du problème de la part de certains acteurs (services techniques de l'Etat, bailleurs de fonds) qui mettent en place une méthode et des outils sans participation des autres acteurs pour répondre aux questions qu'ils se posent eux. Il s'agit souvent d'évaluations plus ponctuelles conduites par un consultant évaluateur externe suivant ses propres critères ;
- Le suivi-évaluation participatif qui s'appuie sur la vision des adhérents et de leurs organisations pour définir les objectifs du suivi-évaluation, les critères à utiliser, les outils à mobiliser pour collecter et analyser les données. Le niveau de participation étant variable : d'une fausse participation alibi à une véritable participation totale ;
- L'auto-suivi-évaluation : voulue, initiée, élaborée et conduite par et pour les adhérents.

Dans la réalité, il existe toute une gamme d'approches qui se situe entre ces deux extrêmes. Cependant un fort degré de participation reste important si on veut que le suivi-évaluation serve au pilotage de l'action. Pas de participation, pas d'appropriation !

→ Il existe différentes formes de suivi-évaluation allant du suivi-évaluation externe à l'auto-suivi-évaluation. Le niveau de participation des adhérents à toutes les étapes du suivi-évaluation est donc une question essentielle lors de l'élaboration d'un dispositif.

⁴ Pour un bailleur de fonds ou un opérateur du développement.

2.3. Que peut-on mesurer ?

Suivant les questions que se posent les différents acteurs, le suivi-évaluation peut mesurer différents éléments de la suite logique :

- **La mesure des moyens** (financiers, humains, logistique) mobilisés par le dispositif de CEF (projet ou autre) pour ses activités. Elle s'effectue généralement à l'aide d'indicateurs spécifiques (montants dépensés, personnes et matériels mobilisés durant la période des activités de conseil, etc.) ;
- **La mesure des activités** : s'agissant des activités même du dispositif de CEF, il peut s'agir de formations, réunions, visites de terrain des conseillers...
- **La mesure des résultats du conseil** : elle cherche à renseigner les conséquences immédiates des activités conduites et peut être également réalisée par le biais d'indicateurs (nombre de producteurs concernés, le nombre de groupes de producteurs adhérents au conseil, coût par adhérent, etc.) ;
- **La mesure des effets du conseil** : elle permet d'apprécier les changements à court et de moyen terme chez les bénéficiaires comme par exemple la modification des processus de prise de décisions au sein de l'exploitation, le changement dans les itinéraires techniques de culture, l'augmentation des revenus des ménages, etc. Ces effets peuvent être attendus (par exemple, l'adhérent va chercher à augmenter ses marges en contractant ses coûts de production qu'il connaît et analyse grâce au CEF) ou inattendus (par exemple, l'adhérent va plafonner le coût de sa main d'œuvre salariée voire diminuer leur rémunération). On distingue (i) les effets directs qui résultent du changement de comportement des adhérents du CEF; (ii) les effets indirects qui se manifestent lorsque d'autres producteurs modifient à leur tour leurs comportements par effets d'entraînement ou quand certains adhérents mettent à profit leurs nouvelles compétences dans d'autres cadres (municipalités, organisations de producteurs, etc.).
- **La mesure des impacts du conseil** : il s'agit d'apprécier les conséquences de la mise en œuvre du CEF observées dans la durée sur les adhérents du CEF, l'ensemble des producteurs du village, les organisations de producteurs et sur le pays. Ces changements peuvent être des changements observés dans le court terme au niveau des bénéficiaires, mais qui se prolongent sur le long terme. Il peut s'agir aussi de changement apparaissant dans le long terme comme conséquence des effets du conseil. Par exemple, ces changements de long terme peuvent, progressivement au niveau de la région, voire d'un pays, se traduire par l'amélioration du fonctionnement des OP, le renforcement du pouvoir de négociation, la gestion des ressources naturelles, l'amélioration des performances d'une filière, etc.

Il convient toutefois de souligner que les effets et impacts ne se manifestent pas chez tous les adhérents au même moment en raison d'aspects liés aux types de méthode de CEF mise en œuvre (gestion économique ou prévisionnelle), à l'individu (compréhension des modules, attirance plus prononcée pour certains thèmes,...) ou à son système de production (disponibilité des facteurs de production,...).

On constate généralement une progression dans le temps dans l'apparition des effets et des impacts qui est fortement corrélés (i) à l'ancienneté des dispositifs pour que le CEF devienne plus performant et réponde mieux aux besoins de l'adhérent et de sa famille) et (ii) à l'atteinte d'un seuil (ou masse critique) en terme de nombre d'adhérents pour que les changements soient significatifs, notamment au niveau local et régional.

Enfin, alors que certains effets apparaîtront rapidement, d'autres, non moins importants, n'apparaîtront peut-être qu'après la fin du projet d'appui au dispositif de CEF. D'où la nécessité de la poursuite des activités de conseil dans le temps et la question du maintien du dispositif de suivi-évaluation qui suit les évolutions.

	Définitions (tirées du glossaire du CAD de l'OCDE)	Exemples
Moyens	Ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour l'action de développement.	<i>X Euros, Y conseillers</i>
↓	↓	↓
Activités	Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.	<i>Formations, ateliers, visites de terrains</i>
↓	↓	↓
Résultats	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.	<i>100 paysans formés, 20 groupes de CEF en activité,</i>
↓	↓	↓
Effets	Changements escomptés ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.	<i>Les adhérents du CEF affinent la gestion de leurs ressources humaines sur l'exploitation</i>
↓	↓	↓
Impacts	Effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.	<i>Les adhérents renforcent la gestion de leurs systèmes d'exploitations</i>

2.4. Comment peut-on mesurer ?

Pour mesurer les moyens, les activités, les résultats, les effets et les impacts, le suivi-évaluation mobilise des indicateurs qui caractérisent un « critère » (soit un « angle de vue » tel la production d'une filière, le revenu des exploitations en traction animale, la formation des adhérents, etc.) :

- L'indicateur quantitatif renseigne un critère que l'on peut facilement observer (existence, absence) ou mesurer ; il permet des comparaisons d'un lieu à l'autre, d'une année à l'autre. Avec l'exemple d'un indicateur relatif à l'augmentation de la production de lait du troupeau d'un adhérent en CEF, son renseignement porterait sur une donnée précise collectée à partir de la déclaration de l'adhérent (à la question « Combien de litres de plus vos vaches produisent-elles, suite au suivi de leur alimentation que vous appliquez dans le cadre du CEF ? », la réponse serait « x litres ») ou la mesure de la production de lait des vaches effectuée par le producteur ou un enquêteur.
- L'indicateur qualitatif se rapporte généralement à une échelle de valeur qui permet d'établir des hiérarchies mais n'a de sens que dans un contexte donné (par exemple à la question « Vos vaches produisent-elles plus de lait, suite au suivi de l'alimentation des vaches que vous appliquez dans le cadre du CEF ? », les réponses possibles seraient non, un peu, beaucoup ; ce qui peut-être traduit en chiffres par 1, 2 ou 3). L'indicateur qualitatif permet de recueillir les opinions des acteurs sur un critère. Les questions peuvent être posées par un conseiller ou par un enquêteur.

	Définition	Exemple
Thème	Ensemble d'activités ou de préoccupations	<i>Gestion de l'exploitation Commercialisation des produits</i>
↓	↓	↓
Critère	Angle de vue qui permet de porter une appréciation sur une action	<i>Augmentation de la production Renforcement de la gestion des systèmes d'exploitation par les adhérents</i>
↓	↓	↓
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur.	<i>Le rendement, Ecart entre un objectif fixé dans le plan de campagne et le réalisé (les écarts peuvent être expliqués le cas échéant)</i>

On dit souvent que l'indicateur doit être simple à comprendre, à collecter, et à analyser. Toutefois, la collecte d'indicateurs ne dispense pas d'une analyse plus complète de la situation (l'état des lieux et le diagnostic) car ce sont bien les relations entre chacun des critères qui

permettent de la comprendre. Le renseignement d'indicateurs ne peut donc pas être la seule méthode à mobiliser pour un suivi-évaluation destiné à suivre des changements aussi complexes que ceux rencontrés dans le cadre du CEF.

Cependant, en fonction des questions posées, la complexité des méthodes à mettre en œuvre varie et modifie considérablement les moyens humains et financiers à mobiliser :

- La mesure des moyens mobilisés par le CEF et des activités et résultats du CEF ne pose pas de problèmes majeurs. Elle peut se faire généralement en mobilisant et ordonnant les informations produites par le dispositif de CEF.
- La mesure des effets et des impacts peut être plus ou moins complexe :
 - Par exemple, l'amélioration des techniques au sein de l'exploitation d'un adhérent peut être facilement évaluée car le producteur peut faire le lien entre le conseil reçu et ses changements de pratiques.
 - Par contre, évaluer l'effet du conseil sur le rendement d'une culture ou sur les revenus d'une exploitation n'est pas aussi aisé. En effet, d'autres facteurs que le CEF influent sur ces critères : le rendement peut-être affecté par une série d'aléas climatiques, le revenu est très sensible aux évolutions des prix des produits agricoles sur le marché,... Pour répondre à cette question avec des données quantitatives, il est alors nécessaire de mettre en place un système d'enquêtes indépendamment des données recueillies par les adhérents dans la conduite de leurs exploitations.
 - De même, l'évaluation du renforcement des capacités des adhérents (meilleure compréhension de leur environnement, meilleure planification de leurs activités, etc.), qui constitue un des effets attendus du CEF parmi les plus importants (l'acquisition de modes de raisonnements est plus importante que le remplissage d'une fiche), est encore plus difficile et s'appuie très largement sur des données qualitatives, issues d'entretiens spécifiques avec les producteurs et les conseillers.
 - L'impact à long terme sur le fonctionnement des OP ou l'économie régionale demande une étude particulière, largement de nature qualitative, qui ne peut être réalisée que si les expériences de CEF s'inscrivent dans la durée et avec une envergure suffisante pour toucher un nombre important de producteurs.

En fonction du degré de complexité des méthodes à mettre en œuvre pour répondre aux questions posées et du volume de travail qui en découle, le suivi-évaluation peut s'appuyer sur des données fournies par les adhérents directement, par les conseillers ou par des enquêteurs recrutés spécialement.

→ Dans un dispositif de suivi-évaluation on peut mesurer des moyens, des activités, des résultats, des effets et des impacts. C'est la finalité du dispositif de suivi-évaluation qui déterminera quel maillon de cette chaîne sera le plus important.

→ *Alors que la mesure des moyens et activités est facile, la mesure des effets et impacts du CEF est plus délicate ; notamment la question de l'attribution des ces effets et impacts à une activité du CEF.*

→ *Le suivi-évaluation est effectué suivant des critères ou « angles des vues ». Pour chacun de ces critères on choisit des indicateurs qui peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.*

2.5. Les écueils à éviter

Cette partie permet de présenter les écueils à éviter pour construire un suivi-évaluation qui soit utile.

2.5.1. Lors de la phase de conception du suivi-évaluation

Ecueil 1 : Mettre en place une concertation alibi

Lors de la construction du suivi-évaluation, des consultations avec les acteurs du CEF sont nécessaires pour comprendre en compte leurs attentes vis-à-vis du suivi-évaluation. Si ces consultations sont hâtives et ne débouchent pas sur une réelle intégration des préoccupations de ces acteurs dans les propositions du suivi-évaluation (soit en termes de thématiques abordées, de méthodes à développer, d'échanges à organiser, etc.) alors elles génèrent de la frustration et peuvent être plus nuisibles qu'utiles.

Ecueil 2 : Confondre concertation et consultation

A l'inverse la participation des acteurs du CEF ne doit pas déboucher sur une simple juxtaposition des préoccupations des uns et des autres qui pourrait conduire à vouloir analyser trop de thématiques, voire à faire des choix méthodologiques contradictoires (par exemple : organiser des réunions dans les villages pour identifier des indicateurs d'une manière participative et construire en même temps les enquêtes sur la base d'indicateurs définis par des techniciens). La concertation doit déboucher progressivement sur une vision commune de ce que doit être le suivi-évaluation (objectifs, méthodes à développer, etc.) et des choix doivent être faits, puis expliqués aux acteurs.

Ecueil 3 : Monter une usine à gaz

Dans l'enthousiasme du départ, pour assurer le succès du suivi-évaluation, la tentation est grande de vouloir répondre à toutes les questions posées par les acteurs, de vouloir organiser de nombreuses réunions à tous les niveaux, de demander un travail important à tous les acteurs, etc. Dans son bureau, il est facile de prévoir de nombreuses enquêtes, une participation sans faille des uns et des autres pour atteindre les objectifs fixés, une base de données sophistiquée qui

permettra de répondre à toutes les interrogations. Le risque est alors grand de monter un dispositif qui ne fonctionnera jamais, une véritable « usine à gaz ». Parfois, seules des méthodes simples permettent d'apporter des informations utiles et en temps voulu pour les acteurs.

Écueil 4 : Ne pas valoriser les données et informations existantes

Dans certains cas, les concepteurs de suivi-évaluation veulent développer un dispositif autonome et ne pas dépendre des uns et des autres pour l'obtention des informations. C'est une position qui n'est pas réaliste ! D'une part, il est rare qu'il n'existe pas de données et d'informations dans les zones concernées, mêmes si leur qualité est très variable (rapports d'études, suivi-évaluation d'autres projets, statistiques de certains services, enquêtes en cours, etc.). Il importe alors de les valoriser pour concevoir le suivi-évaluation. D'autre part, un bon suivi-évaluation sait mettre en réseau ses données pour les partager et pour avoir accès à celles des autres.

Écueil 5 : Ne pas prévoir le financement du dispositif dans le long terme

Bien souvent les dispositifs de suivi-évaluation sont mis en place dans le cadre de projets sur financement extérieurs et principalement pour répondre à une préoccupation des bailleurs. Une fois les financements arrêtés, le suivi-évaluation s'arrête lui aussi. Or on note souvent que l'impact sur la zone d'un projet ne se manifeste qu'à la fin ou après la fin des interventions du projet et donc il est important que le suivi-évaluation puisse perdurer pour mesurer ces impacts.

2.5.2. Lors de la phase d'exécution des activités

Écueil 6 : Collecter trop de données

Voilà un des écueils les plus fréquents. Si les objectifs du suivi-évaluation n'ont pas été bien précisés dès le départ et si les méthodes et outils de collecte de données n'ont pas été élaborés avec suffisamment de soins (notamment en les testant sur le terrain pour évaluer leur pertinence et le temps consommé), alors une grande partie des moyens et des énergies est consacrée à la collecte de données. Combien d'enquêtes ont été conduites et n'ont jamais donné lieu à une exploitation ? Et puis croire qu'on peut collecter toutes les données possibles et puis ensuite voir ce qu'on en fait pour répondre aux questions que poseront ensuite les acteurs, est quelque chose d'illusoire.

Écueil 7 : Transformer l'adhérent et le conseiller en enquêteurs

L'adhérent au CEF remplit un carnet de suivi de son exploitation. Le conseiller remplit des fiches pour programmer et évaluer ses activités. La tentation est alors grande de transformer ses personnes en enquêteurs ! Or dans la réalité, le carnet de l'adhérent est rarement complètement rempli et laisse la place à de nombreuses erreurs de calcul. C'est avant tout un support à la réflexion et le producteur peut très bien apprendre et développer de nouvelles compétences sans avoir 20/20 pour la tenue de son carnet. D'autre part, l'adhérent et le conseiller ne collecteront de nouvelles données que si elles peuvent leur servir dans leurs activités (évaluer les résultats du groupe de CEF, programmer les nouvelles activités, etc.). La manière dont ces nouvelles données seront valorisées par ces acteurs doit faire partie de la méthodologie du suivi-évaluation.

Ecueil 8 : Ne pas prévoir le temps suffisant pour analyser les données et rédiger les rapports

La conception des outils du suivi-évaluation et la collecte des informations consomme déjà beaucoup d'énergie. Et il manque toujours une information importante ! Alors l'analyse des données et la rédaction des rapports sont souvent considérées comme allant de soi et ne sont pas soigneusement planifiées. Or il faut prévoir un tiers de temps pour la collecte des données et deux tiers de temps pour leur analyse et la rédaction des rapports. Et combien de temps ne gagnerait-on pas si on prévoyait avant les enquêtes les tableaux d'analyse que l'on souhaite ? On s'apercevrait alors que beaucoup d'informations collectées ne sont pas et ne seront jamais exploitées.

2.5.3. Lors de la phase de valorisation des résultats

Ecueil 9 : Voir le CEF à travers son écran d'ordinateur

Si les écueils précédents ont été évités et que l'on dispose des données et du temps pour les exploiter, il ne faut cependant pas croire qu'il est suffisant de maîtriser les outils informatiques et d'écrire de bons rapports. A la question « avez-vous des informations sur l'amélioration des performances des exploitations grâce au CEF ? » adressée par une personne (un représentant de producteurs qui doute de l'intérêt du CEF, un technicien qui souhaite lancer un projet de CEF dans une autre zone, etc.), la réponse du spécialiste est souvent « oui, c'est dans la base de données et vous pouvez consulter les rapports au bureau ». Et bien, ce n'est pas suffisant pour convaincre : Qui peut accéder à une base données ? Qui lit les rapports ?

Ecueil 10 : Divulguer les résultats sans précautions

Il est tentant alors de reproduire les rapports et d'organiser des réunions pour restituer rapidement les résultats aux différents acteurs. Or certaines informations peuvent provoquer des réactions fortes de la part des acteurs concernés. Elles peuvent être de nature confidentielle (par exemple, le gain de revenu de certaines catégories de producteurs dans une zone précise, le chiffre d'affaire d'un centre de prestation de services, etc.) et ne peuvent être divulguées qu'avec l'accord des personnes concernées. D'autres informations peuvent susciter des débats houleux (performance des conseillers, utilisation des cotisations des adhérents par un opérateur, effets et impacts négatifs du conseil, etc.), et si des précautions ne sont pas prises (contacts préalables avec les personnes concernées, présentation plus neutre des données, droits de réponse clairement prévus, etc.), peuvent engendrer un blocage (rejet de l'analyse, désengagement d'un acteur, etc.)

Ecueil 11: Divulguer les résultats sans débat et prise en compte des observations

Pris par le temps, les responsables du suivi-évaluation peuvent ne pas prévoir une prise en compte des observations (qui peuvent être mineurs mais aussi parfois majeures) des acteurs du CEF lors de la phase de restitution des résultats. Si tel était le cas, comme dans la concertation

alibi lors du montage du dispositif de suivi-évaluation, une telle attitude est susceptible de générer des mécontentements : on peut dire ce qu'on veut, ils ont déjà décidé !

Il est donc important de prévoir des moments pour présenter et discuter les résultats, au niveau des collectifs d'acteurs concernés (producteurs, conseillers, responsables paysans impliqués dans la gestion du CEF, gestionnaires de projets, administration et bailleurs de fonds) mais aussi des mécanismes pour pouvoir prendre en compte les observations et valider les résultats finaux (circulation de différentes versions des rapports, participation à des comités de pilotage et/ou instances d'arbitrage, etc.)

Ecueil 12 : Ne pas positionner correctement le suivi-évaluation pour permettre un pilotage de l'action

Attention, le suivi-évaluation n'est pas un lieu de décision mais fournit des informations, des analyses pour aider à la décision d'un ensemble d'acteurs concernés par le CEF. Il ne faut pas qu'il apparaisse comme se substituant aux personnes en charge de prendre des décisions. Il faut cependant que des mécanismes soient prévus pour que le suivi-évaluation soit réellement utile à la décision et ne soit pas une « bulle autonome ». Le positionnement institutionnel du suivi-évaluation n'est pas si simple à résoudre. S'il est plutôt destiné à orienter les décisions des gestionnaires des dispositifs de CEF (projet, par exemple), il devra plutôt être localisé dans une proximité organique avec la direction du projet pour qu'elle utilise les résultats. S'il est plutôt destiné à la concertation entre acteurs, il pourra être localisé dans un lieu considéré comme plus neutre par l'ensemble des acteurs. S'il est plutôt destiné à conduire une évaluation externe, il devra être localisé dans un lieu considéré comme indépendant des acteurs.

→ Ecueils à éviter lors de la phase de conception du suivi-évaluation : Mettre en place une concertation alibi, confondre concertation et consultation, monter une usine à gaz, ne pas valoriser les données et informations existantes ;

→ Ecueils à éviter lors de la phase d'exécution des activités : Collecter trop de données, transformer l'adhérent et le conseiller en enquêteurs, ne pas prévoir le temps suffisant pour analyser les données et rédiger les rapports ;

→ Ecueils à éviter lors de la phase de valorisation des résultats : Voir le CEF à travers son écran d'ordinateur, divulguer les résultats sans précautions, divulguer les résultats sans débat et prise en compte des observations, ne pas positionner correctement le suivi-évaluation pour permettre un pilotage de l'action.

3. Les activités, les effets et impacts du CEF

Objectifs de ce chapitre :

- Présenter les activités, effets et impacts principaux du CEF observés empiriquement sur le terrain.
- En déduire des enseignements pour la construction des dispositifs de suivi-évaluation.

3.1. Des observations empiriques convergentes

Bien qu'il n'existe pas à ce jour de dispositif abouti de suivi-évaluation des effets et impacts du CEF sur le terrain permettant des conclusions scientifiques quantitatives, des observations empiriques des acteurs convergent pour identifier et décrire au moins qualitativement les principaux effets et impacts du CEF :

- **Différents acteurs impliqués dans le dispositif d'un même pays** (paysans, conseillers et techniciens, chercheurs, décideurs politiques, opérateurs économiques des filières...) relèvent des effets et impacts significatifs sur les exploitations adhérents à des démarches de CEF ;
- **D'un pays à un autre** (Bénin, Burkina Faso et Mali notamment), il est observé de nombreux effets et impacts similaires chez les adhérents.

Ces convergences indiquent qu'un certain nombre d'effets et impacts relativement proches sont observables en dépit de la diversité des dispositifs de CEF. Ils peuvent témoigner du degré d'intérêt des acteurs pour le CEF et en ce sens sont déjà un élément important d'évaluation du CEF. Mais il est vrai que des impacts significatifs à un niveau régional ou national demande à ce que les expériences de CEF concernent un nombre d'adhérents plus important permettant d'atteindre une masse critique⁵, ce qui n'est pas encore le cas.

⁵ Un système de vulgarisation classique peut afficher un taux de producteurs concernés de 40% dans une région donnée. Dans la réalité ce taux est souvent inférieur. Pour qu'un dispositif de CEF ait un impact significatif dans une région donnée, il devrait concerner au moins quelques pourcents de la population des producteurs : 2% ?, 5%, 10% ?

Une analyse du champ des possibles de ces effets et impacts est présentée dans une matrice présentant les critères et indicateurs mesurant ces effets et impacts ainsi que certains éléments sur le recueil de l'information nécessaire pour renseigner les indicateurs (voir en annexe). Cette matrice a été élaborée lors de la phase antérieure à la rédaction de ce document à partir d'entretiens avec différents groupes d'acteurs impliqués dans les dispositifs de CEF au Bénin, au Mali, au Burkina-Faso et en France ainsi que d'une revue documentaire.

Les effets et impacts décrits dans la matrice ne sont pas nécessairement tous observables simultanément pour un même dispositif, ni pour tous les paysans participant à un dispositif de CEF. Certains sont déjà très répandus, d'autres sont plus rares, mais en expansion. Enfin, il s'agit d'effets et d'impacts les plus caractéristiques du CEF.

→ Des observations empiriques de plusieurs types d'acteurs et dans plusieurs pays constituent des faisceaux convergents qui témoignent de l'existence d'effets et d'impacts du CEF.

3.2. Ce qu'il faut prendre en compte pour un suivi-évaluation

Un suivi-évaluation destiné à mieux piloter un dispositif de CEF et à mieux évaluer les effets et impacts du CEF demande à prendre en compte :

- La gestion des moyens, des activités et des résultats du CEF
- les domaines des effets et impacts ;
- la nature des effets et des impacts ;
- la chronologie d'apparition de ces effets et impacts ;

3.2.1. Le pilotage des dispositifs de CEF

Le pilotage par les acteurs des dispositifs de CEF, c'est-à-dire l'ensemble des moyens et activités mis en œuvre par les acteurs pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, requière de suivre un certain nombre d'indicateurs (exemple : nombre de réunions de groupes en CEF, nombre de visites sur le terrain, nombre de jours par conseiller consacré à sa formation, nombre de paysans animateur, coût du conseil par adhérent, % d'auto-financement, etc.). Mais ce qui importe c'est de caractériser :

- Les possibilités d'amélioration des dispositifs pour mieux répondre aux demandes des adhérents, mieux valoriser les compétences des conseillers, mieux appuyer les nouvelles initiatives qui émergent (paysans animateurs, réseau de conseillers et d'OP sur le CEF, etc.) ;
- le processus qui permet la pérennisation des dispositifs de CEF (mobilisation des producteurs dans les instances de pilotage des dispositifs, soutien des institutions aux initiatives de CEF, compétences des conseillers et renouvellement de leurs compétences,

financement du conseil avec des coûts acceptables et des mécanismes de financement pérennisables) ;

- certains effets et impacts sur les adhérents.

3.2.2. Des effets et impacts dans 4 domaines

A partir des différents travaux réalisés et de réflexions menées par/avec différents acteurs impliqués dans les dispositifs de CEF, il est apparu que des changements plus ou moins durables liés au CEF pouvaient apparaître dans 4 domaines spécifiques à l'adhérent : l'exploitation de l'adhérent, l'exploitant et sa famille, le monde rural qui l'entoure et l'engagement des acteurs dans le dispositif.

Nous présentons ci-dessous, dans les grandes lignes, les changements observés pour chacun de ces 4 domaines :

- **pour le domaine « exploitation »** : la maîtrise de l'organisation et de la gestion de l'exploitation, l'amélioration de la gestion des risques, l'amélioration des performances techniques de l'exploitation, l'amélioration des performances économiques de l'exploitation et l'amélioration de la gestion environnementale.
- **pour le domaine « producteur et sa famille »** : le renforcement des capacités de gestion, l'amélioration de l'auto-estime, la professionnalisation de l'exploitant, l'amélioration du niveau de vie familiale, l'accroissement de la sécurité alimentaire et la consolidation de la cohésion et de la stabilité familiale.
- **pour le domaine « structuration du monde rural »** : ces effets et impacts sont liées soit à une participation des adhérents du CEF à d'autres activités (OP, conseil municipal, cadre de concertation, etc.) qui mobilisent alors des nouvelles compétences acquises dans le cadre du CEF, soit à un effet d'entraînement des adhérents du CEF sur d'autres producteurs de par leur position dans la société rurale et les échanges qu'ils ont avec leurs voisins.
 - à l'échelle du village : l'amélioration des pratiques des exploitations voisines, l'accroissement des initiatives collectives, l'amélioration de la gestion des infrastructures communautaires ou administratives et la professionnalisation des OP ;
 - à l'échelle communale : le renforcement des OP et des pouvoirs décentralisés ;
 - à l'échelle régionale/nationale : l'amélioration de la structuration des filières et des politiques publiques par une implication plus forte et pertinente des représentants de producteurs.

- **Pour le domaine « engagement des acteurs » dans le dispositif :** participation au financement ou aux instances de pilotage du CEF, intégration et affichage du CEF dans les stratégies des acteurs.

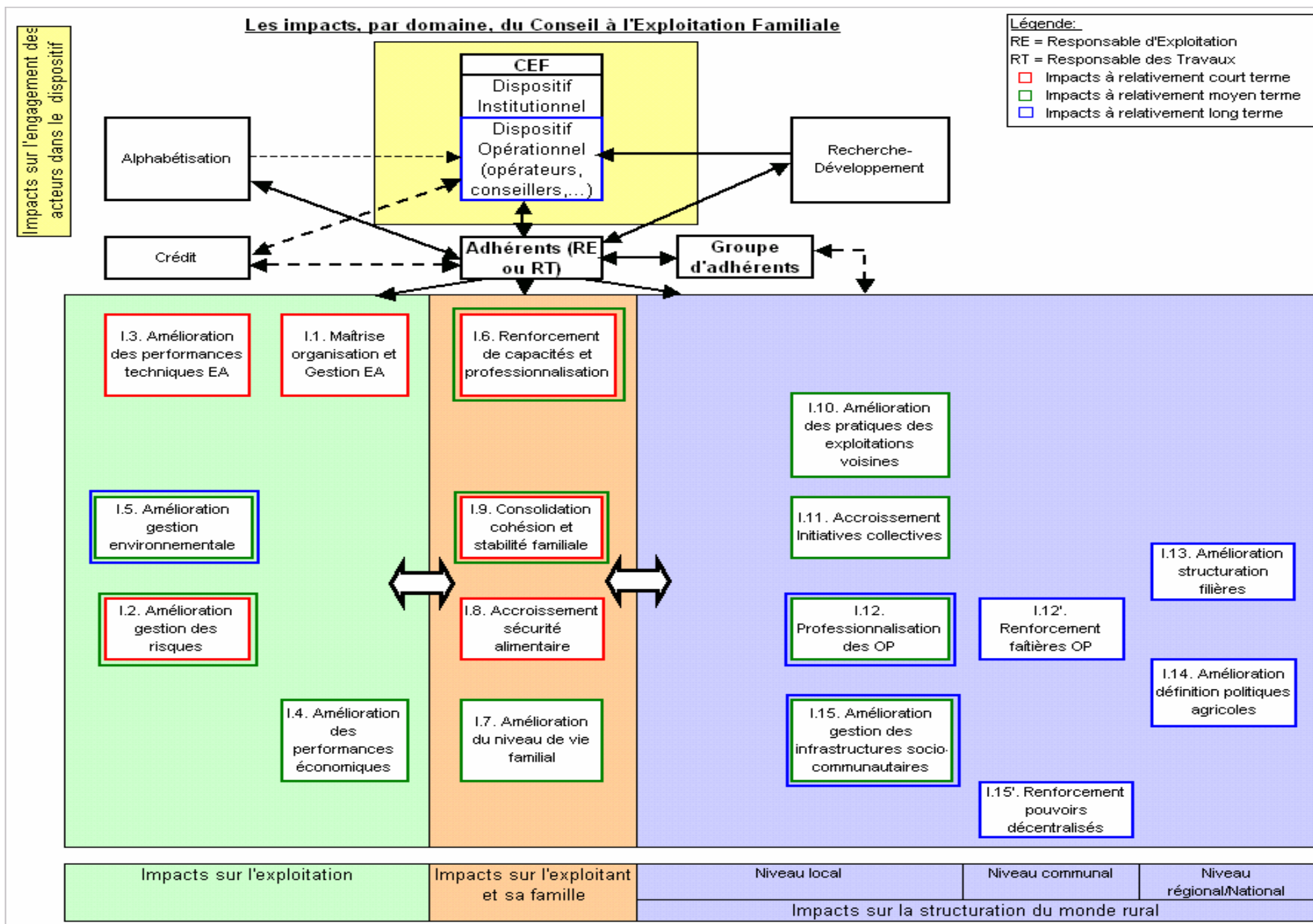
Le schéma suivant met en évidence les impacts observés par domaines (4 fonds colorés : exploitation / producteur et sa famille / structuration du monde rural / engagement des acteurs dans le dispositif).

Il convient de mentionner que ce schéma illustre bien la multiplicité des impacts du CEF et donc les principales raisons de l'attrait des producteurs pour le CEF qui perçoivent des améliorations techniques et économiques dans leur exploitation, qui reconnaissent un développement de leurs capacités pour gérer leur exploitation en prenant en compte les objectifs de leur famille (revenus, alimentation, limitation des risques), et qui sont sensibles à une meilleure reconnaissance sociale (avec une possibilité de prise de responsabilités croissantes dans d'autres instances comme les OP, les conseils municipaux, les espaces de concertation, etc.).

→ Il est important de caractériser les possibilités de pérennisation des dispositifs de CEF

→ Des effets et impacts sont notés dans quatre domaines : exploitation, producteur et sa famille, structuration du monde rural, engagement des acteurs dans le dispositif.

→ Un dispositif de suivi-évaluation du CEF devrait couvrir ces quatre domaines ainsi que fournir des éléments sur la gestion des dispositifs de CEF et il devrait donc être choisi des indicateurs pour chacun de ces domaines. Lors du choix des indicateurs, le nombre d'indicateurs d'un domaine par rapport à un autre, et donc le poids de ce domaine dans le suivi-évaluation, variera suivant les objectifs assignés et les destinataires principaux des informations issues du dispositif de suivi-évaluation.



3.2.3. Des effets et impacts de nature multiple

Les effets et impacts observés sont de plusieurs natures :

- **Technique** : des adhérents mettent en œuvre des itinéraires techniques adaptés et améliorent leurs pratiques d'élevage, ils intensifient leurs systèmes de production, ils rationalisent l'utilisation des intrants, ils expérimentent, ils améliorent la fertilité des sols, etc.
- **Economique** : des adhérents maîtrisent les résultats de leur exploitation, ils rationalisent leurs crédits et leurs investissements, ils cherchent à améliorer les conditions de vente, ils disposent d'informations relatives aux filières et aux marchés, etc.
- **Relatif à la gestion** : des adhérents élaborent des projets à moyen et long terme et des budgets prévisionnels, ils raisonnent leurs activités par rapport à leurs objectifs, ils affinent la gestion des ressources humaines et des risques, etc.
- **Psychologique** : des adhérents prennent confiance en eux, les mentalités changent, les savoir-faire locaux sont valorisés, etc.
- **Sociale** : des adhérents améliorent la transparence au sein de leur famille, l'utilisation des revenus et des productions au sein des familles sont rationalisées, des adhérents sont souvent pris comme référents au niveau local, le nombre d'initiatives collectives augmente, le fonctionnement des OP s'améliore, et des adhérents prennent des fonctions dans des instances locales (communes), etc. Ainsi les producteurs sont mieux reconnus par les autres acteurs (services de l'Etat, firmes privées, ONG, etc.) et de nouvelles relations plus favorables aux paysans peuvent s'établir.
- **Politique** : les négociations avec les partenaires institutionnelles (Etat, communes) sont améliorées, des adhérents participent mieux à l'élaboration des politiques locales ou nationales, ils prennent part aux instances locales / communales / régionales, etc.

On peut rappeler ici que les effets et impacts observés peuvent être :

- Directs (sur les adhérents) ou indirects (sur les autres producteurs, OP, etc...) ;
- Prévus ou imprévus dans les objectifs définis par les acteurs ;
- Positifs ou négatifs (mais cela est relatif et peut dépendre de la perception de chaque acteur) ;
- A court terme (visibles rapidement après la conduite des activités de CEF) ou à long terme (visibles après l'arrêt d'un projet d'appui au CEF)
- Mesurable de manière objective ou non ;

→ Des effets et impacts de natures très diverses (technique, économique, relatif à la gestion, psychologique, sociale et politique) sont notés.

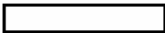
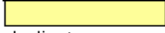
→ Le dispositif de suivi-évaluation du CEF devrait tenter de couvrir ces différentes natures d'effets et impacts. Là aussi, lors du choix des indicateurs, la part relative des uns par rapport aux autres variera suivant les objectifs assignés et les destinataires principaux des informations issues du dispositif.

Annexe 1 : Matrice des effets et impacts du CEF

Matrice CEF: Effets et impacts

Légende:

Prod: Producteur
 RE: Responsable d'Exploitation
 Cons: Conseiller
 OP: Organisation Professionnelle
 Cne: Commune
 BDD: Base de données PADSE
 RA: Revenu Agricole
 PR: Prix de revient
 PC: Plan de Campagne
 FP: Fiche Parcellaire
 JC: Journal de Caisse
 FI: Fiche Inventaire
 BT: Budget de Trésorerie
 CUMO: Cahier d'Utilisation de la Main d'Œuvre
 CUI: Cahier d'Utilisation des Intrants
 FSC: Fiche de suivi de culture
 FSY: Fiche de Synthèse
 FS: Fiche de Stock
 TFT: Tableau des Flux mensuels de Trésorerie
 A: Annuel
 2A: Sur 2 ans

E: Enquête
 EC: Enquête complémentaire
 Ope: Opérateur
 XXX: Pertinence?
 Zone cotonnière Bénin
 Mali (ZC+ON)
Indicateurs Zone Cotonnière Burkina

Critères d'impact	Indicateurs d'impacts	Critères d'effet	Indicateurs d'Effets	Source	Collecte	Enquête	Freq	Hypothèse critique
Hypothèses d'impact sur les systèmes d'exploitation								
<u>Sur le plan organisationnel et de gestion</u>								
I.1. Les adhérents renforcent la gestion et l'organisation de leurs systèmes d'exploitation	<i>Les résultats de l'exploitation sont proches des objectifs fixés dans le plan de campagne (les écarts peuvent être expliqués le cas échéant)</i>			PC/Bilan/Prod	Prod/Cons	E?	A	
	<i>Type de solution recherchées en réponse aux contraintes organisationnelles et techniques identifiées sur l'exploitation</i>			Prod	Prod/Cons	E?	A	
	ED.1.1. Les adhérents organisent le travail, programment leurs activités sur l'exploitation et planifient leurs besoins (semence, fumure, force de travail, matériel, calendrier culturale,...)	<i>Le plan de campagne (ou la fiche parcellaire) est réalisé avant le démarrage des activités de la campagne</i>	PC (FP)/Prod	Prod/Cons		A		
		<i>La surface totale de l'exploitation est connue et parcellisée</i>	PC/ FI/ FP/ Prod	Prod/Cons		A		
		<i>Les moyens matériels et financiers nécessaires aux activités sont prévus dans le plan de campagne</i>	PC/FP/BT/Prod	Prod/Cons		A		
	ED.1.2. Les adhérents affinent leur gestion des ressources humaines sur l'exploitation (actifs temporaires, actifs salariés, actifs familiaux,...) au fil des campagnes	<i>Les besoins de MO sont déterminés en fonction des activités</i>	PC/Prod	Prod/Cons		A?		
		<i>Evolution du ratio part de travail de la famille/ travail total</i>	FSC/ JC/ BDD Bénin/Prod	Prod/Cons		A	Non exploitation des membres familiaux	
		<i>Evolution des outils de travail utilisés sur l'exploitation</i>	FI/PC/Prod	Prod/Cons		2A	Situation de départ connue	
	ED.1.3. Les adhérents raisonnent leurs activités par rapport à leurs objectifs	<i>Présence du responsable d'exploitation lors des opérations culturales importantes</i>	Prod/Cons	Prod/Cons	E	A		
		<i>Des objectifs prévisionnels sont fixés dans le plan de campagne</i>	PC	Prod/Cons		A	Absence d'aléas	
		<i>La comparaison des marges brutes est utilisée pour le choix des activités</i>	BT/Prod	Prod/Cons		A		
		<i>Evolution de la part vivrier/rente dans le revenu de l'exploitation</i>	CR/ Bilan/BDD Bénin/Prod	Prod/Cons		A		
I.2. Les adhérents anticipent les risques sur l'exploitation	<i>Les activités sont diversifiées sur l'exploitation</i>			PC/Prod	Prod/Cons		A	
	<i>Des imprévus sont budgétisés</i>			PC/BT/Prod	Prod/Cons		A	
	ED.2.1. Les adhérents améliorent la gestion des risques sur l'exploitation	<i>Des alternatives aux aléas prévisibles sont anticipées dans le plan de campagne (climat, parasites, ...)</i>		PC/Prod	Prod/Cons	EC	A	

Critères d'impact	Indicateurs d'impacts	Critères d'effet	Indicateurs d'Effets	Source	Collecte	Enquête	Freq	Hypothèse critique
<u>Sur le plan technique</u>								
I.3. Les adhérents améliorent les performances techniques de leurs exploitations	<i>Evolution des rendements par hectare</i>			<i>FSC/CR/JC/Prod</i>	<i>Prod/Cons/BDD</i>		<i>A</i>	<i>absence d'aléas - Référence</i>
	<i>Evolution des effectifs de bétail dans les activités d'élevage</i>			<i>CR/FL/JC/Prod</i>	<i>Prod/Cons/BDD</i>		<i>A</i>	<i>Absence maladies - Référence</i>
	<i>Evolution des coûts de production des produits transformés</i>			<i>CR/JC/FL/Prod</i>	<i>Prod/Cons/BDD</i>		<i>A</i>	<i>Référence connue</i>

ED 3.1. Les adhérents mettent en œuvre des itinéraires techniques adaptés et améliorent leurs pratiques d'élevage	<i>Chaque étape des itinéraires techniques définis est respectée</i>	<i>FSC/PC/FP/CU MO/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E</i>	<i>A</i>	
	<i>Les adhérents mettent en pratique les formations reçues</i>	<i>Prod</i>	<i>Cons</i>	<i>E</i>	<i>2A</i>	
	<i>Des soins zootechniques et vétérinaires sont apportés dans les activités d'élevage</i>	<i>JC/BDD Bénin</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>A</i>	
ED 3.2. Les adhérents intensifient leurs systèmes de production	<i>La productivité du sol est améliorée</i>	<i>CR/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>A</i>	
ED 3.3. Les adhérents rationalisent et améliorent l'utilisation des intrants	<i>Les besoins en intrants sont exprimés et utilisés spécifiquement sur chaque culture</i>	<i>PC/FS/CUI/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>A</i>	
ED 3.4. Les adhérents recherchent des améliorations sur leurs exploitations	<i>Type d'expérimentations menées sur l'exploitation</i>	<i>Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E</i>	<i>2A</i>	
	<i>Nombre d'adhérents volontaires impliqués dans l'exécution des protocoles de recherche</i>	<i>Cons/orga recherche</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>2A</i>	<i>Institut à proximité</i>
ED 3.5. Les adhérents valorisent des savoirs locaux adaptés	<i>Type d'adoption sur l'exploitation</i>	<i>Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E?</i>	<i>2A</i>	

Critères d'impact	Indicateurs d'impacts	Critères d'effet	Indicateurs d'Effets	Source	Collecte	Enquêt e	Freq	Hypothèse critique
<u>Sur le plan économique et financier</u>								
I.4. Les adhérents améliorent les performances économiques globales de leurs exploitations	Evolution des résultats des activités de l'exploitation			CR/bilan/Prod	BDD	EC	A	Référence connue
	Evolution de la rémunération journalière du travail agricole			BDD Bénin/Prod	BDD		A	Référence connue
		ED.4.1. Les adhérents maîtrisent les résultats de l'exploitation	Les marges et les résultats de l'exploitation sont calculés systématiquement	CR/bilan/BDD Bénin/Prod	Prod/Cons/BDD		A	
			La valeur du patrimoine de l'exploitation est connue	bilan/FI	Prod/Cons		A	
			Les échéances de remboursement des crédits sont respectées	Prod	Prod/Cons		A	
		ED.4.2. Les adhérents élaborent leur budget prévisionnel	Le budget prévisionnel de l'exploitation est élaboré	ET/Prod	Prod/Cons		A	
			Les dépenses, l'endettement, l'investissement et les recettes sont prévues et provisionnées	JC/ET/FSC/TFT	Prod/Cons		A	
		ED.4.3. Les adhérents évaluent les différentes activités pour améliorer le résultat économique de l'exploitation	Analyse de l'évolution des marges brutes par activités	CR/JC/Prod	Prod/Cons		A	Situation de départ
			Evolution de la part revenu agricole/non agricole	CR/bilan/Prod	BDD	E	A	Act. Non agricoles connues
		ED.4.4. Les adhérents rationalisent leur crédit	Les besoins de financement en lien avec la CAF sont déterminés	CR/bilan/Prod	Prod/Cons		A	
			Taux dossiers de crédit acceptés/présentés	Prod	Cons/IMF		2A	
		ED.4.5. Les adhérents rationalisent leurs investissements	Type d'investissements réalisés sur l'exploitation	JC/FI/Prod	Prod/Cons	E	A	
			A déquation de la capacité d'auto-financement par rapport aux investissements	CR/Bilan/JC	Prod/Cons		A	
		ED.4.6. Les adhérents cherchent à améliorer leurs conditions de ventes	Type de stratégies d'amélioration des conditions de vente	FS/JC/Prod	Prod/Cons	EC	A	
			Les transactions commerciales s'effectuent dans la confiance et sont structurées	Contrats	Prod/Cons	E	A	
<u>Sur le plan environnemental</u>								
I.5. Les adhérents prennent en compte l'environnement et accordent une importance particulière à la fertilité des sols	Type de techniques d'entretiens de la fertilité des sols adopté			Prod	Prod/Cons	E	2A	
	Méthode d'utilisation de pesticides adoptée			Prod	Prod/Cons	E	2A	
	Type de techniques adaptées (SCV, agro-foresterie, rotations avec légumineuses, graminées, ...) adoptées			PC/Prod	Prod/cons		A	
		ED.5.1. Les adhérents améliorent la fertilité et la conservation des sols	La fumure organique est utilisée	Adhérents	Prod/Cons		A	
			Type de stratégie de lutte contre l'érosion adoptée	Prod	Prod/Cons		A	

Critères d'impact	Indicateurs d'impacts	Critères d'effet	Indicateurs d'Effets	Source	Collecte	Enquête	Freq	Hypothèse critique
Hypothèses d'impact sur le producteur et sa famille								
<u>Sur le plan du renforcement de capacités général à moyen et long terme</u>								
I.6. Les adhérents renforcent leurs capacités sur l'ensemble de leur vie	Le dispositif est "récent" en Afrique et les effets sont différés, aussi il paraît délicat de proposer des critères sérieux d'évaluation. Des indicateurs seront définis ultérieurement (étude de cas représentatives? Trajectoires d'exploitations consolidées							
	ED.6.1. Les adhérents élaborent un projet de moyen/long terme	Un projet de moyen/long terme existe	Prod	Prod/Cons	E	2A	Limite marché, aspects	
	ED.6.2. Les adhérents renforcent leurs capacités	Maîtrise du calcul et de la gestion	Prod	Prod/cons		2A		
		Maîtrise de l'alphabétisation (expression orale et écrite)	Prod	Prod/cons		2A		
	ED.6.3. Les adhérents disposent d'éléments pour améliorer leurs	Maîtrise de la structure des coûts de production d'un produit	CR/Prod	Prod/cons		A		
	ED.6.4. Les adhérents entreprennent des démarches pour réaliser leur projet	Nombre de demandes de formations techniques précises ou de recours à des spécialistes	Cons	Prod/Cons		A		
<u>Sur le plan familial</u>								
I.7. Les adhérents améliorent le niveau de vie de leurs familles	Evolution des dépenses pour la famille (logement, scolarisation, santé, transport, eau, habillement, ...)			JC	Prod/Cons		A	détail des dépenses
	ED.7.1. Les adhérents rationalisent l'utilisation de leurs revenus	Evolution des postes de dépenses de la famille	BT/JC/Prod	Prod/Cons		A		
I.8. Les adhérents accroissent la sécurité alimentaire familiale	Les besoins alimentaires de la famille sont annuellement déterminés et préservés			FSC/FS/Prod	Prod/Cons		A	
	ED.8.1. Les adhérents améliorent la gestion des besoins alimentaires de la famille	Les besoins alimentaires de la famille sont stockés	grenier/FS/pord	Prod/Cons		A		
I.9. Les adhérents renforcent la cohésion et la stabilité au sein de leurs familles	Les avis des « dépendants » sont pris en compte dans la définition des stratégies			Prod/famille	Prod/Cons	E	2A	statut
	Les enseignements du conseil (tout ou en partie) sont diffusés auprès de la famille			Prod/famille	Prod/Cons	E	2A	
	ED.9.1. Les adhérents améliorent la transparence au sein de leur famille		Prod	Prod/Cons	E	A		

Critères d'impact	Indicateurs d'impacts	Critères d'effet	Indicateurs d'Effets	Source	Collecte	Enquêt e	Freq	Hypothèse critique
Hypothèses d'impact sur le contexte direct de l'exploitant								
<u>Par rapport aux exploitations voisines</u>								
I.10. Les exploitations voisines améliorent leurs pratiques et leurs performances	<i>Type d'informations échangées et conseils apportés par l'adhérent</i>			<i>Voisins/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E</i>	<i>A</i>	
	EI.10.1. Les producteurs voisins considèrent les adhérents comme des références	<i>Nombre de visites sur l'exploitation de l'adhérent</i>	<i>Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>A</i>		
		<i>Types d'information et conseils apportés par l'adhérent à son voisin</i>	<i>Prod/Cons/voisins</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E?</i>	<i>A</i>		
		<i>Les prix de vente des produits calculés par les adhérents sont utilisés au niveau du village</i>	<i>Voisins/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>A</i>		
		<i>Un référentiel technico-économique (formel ou informel) ou des fiches techniques utiles pour la collectivité sont élaborés</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>A</i>		
	EI.10.2. Les acquis du CEF sont diffusés aux exploitants voisins	<i>Types d'outils du CEF maîtrisés par des producteurs voisins</i>	<i>Voisins/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E</i>	<i>2A</i>		
		<i>Nombre d'adhérents par groupe CEF devenus animateur-relais</i>	<i>Cons</i>	<i>Cons</i>		<i>A</i>		
<i>Nombre de groupes effectifs par conseiller (ou AR) hors objectifs contractuels</i>		<i>Cons/AR</i>	<i>Cons/AR</i>		<i>A</i>			
I.11. Des initiatives collectives villageoises sont initiées par les adhérents	<i>Types d'initiatives créées</i>			<i>Prod/Cons</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E?</i>	<i>2A</i>	
	EI.11.1. Augmentation du nombre d'initiatives collectives d'initiatives	<i>Nombre de groupes formés pour répondre à un besoin précis</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>A</i>		
		<i>Type d'initiatives collectives créées</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>A</i>		
		<i>Nombre d'adhérents au sein du groupe</i>	<i>Prod</i>	<i>Prod</i>		<i>A</i>		
<u>Par rapport à son environnement professionnel</u>								
<u>Par rapport aux OP</u>								
I.12. Les OP améliorent leur fonctionnement grâce aux implications des adhérents	<i>Nombre de fois où il est fait appel au producteur pour ses qualités de gestionnaire</i>			<i>OP/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E</i>	<i>A</i>	
	<i>Questionnement du producteur sur le fonctionnement de l'OP (textes statutaires, comptes, bilans, ...)</i>			<i>OP/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E</i>	<i>A</i>	
	<i>Pourcentage d'adhérents dans les faitières d'OP</i>			<i>OP/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>EC</i>	<i>A</i>	
	<i>Type de modifications apportées dans l'OP</i>			<i>OP/Prod</i>	<i>Prod/Cons</i>	<i>E</i>	<i>A</i>	
	<i>Des changements sont apparus dans la gestion des biens de l'OP depuis la nomination des adhérents</i>			<i>OP/Prod</i>		<i>E</i>	<i>2A</i>	
	EI.12.1. Le fonctionnement des OP s'améliore	<i>Evolution du pourcentage d'adhérents membres de l'OP</i>	<i>Prod/Cons/OP</i>	<i>Prod/Cons</i>		<i>A</i>		
		<i>Evolution du nombre d'adhérents du groupe élus dans les bureaux d'OP</i>	<i>Prod/Cons/OP</i>	<i>Cons</i>		<i>A</i>		
		<i>Type de responsabilités dans l'OP</i>	<i>Prod/Cons/OP</i>	<i>OP</i>		<i>A</i>		

Critères d'impact	Indicateurs d'impacts	Critères d'effet	Indicateurs d'Effets	Source	Collecte	Enquêt e	Freq	Hypothèse critique
Par rapport aux filières								
I.13. La structuration des filières est renforcée du fait de l'implication des adhérents	Evolution de la production			Prod/Organe pilote de la filière	Stats coton	EC	A	aléas - possibilité distinction adhérents
		EI.13.1. Les informations relatives aux marchés et aux filières sont connus par les adhérents	Les calculs des coûts de production (ou de la formation des prix) sont utilisés dans la négociation avec les partenaires économiques	Prod/Cons/OP/partenaires économiques	Prod/cons		A	
			Des éléments comptables sont avancés dans les négociations avec les partenaires financiers	Prod/Cons/OP/banques et SFD	Prod/Cons		A	
			Nombre de fois où les adhérents sont responsabilisés comme agents de diffusion des messages	prod/cons			A	
			Types de négociation menées avec les partenaires	Prod	Prod/cons		A	
Par rapport aux autorités publiques nationales ou locales								
I.14. Les politiques agricoles s'élaborent avec la participation des adhérents								
		EI.15.1. Les négociations avec les partenaires institutionnels (Etat, commune,...) sont améliorées	Nombre de sollicitations pour participer à des séances de concertation	Prod/Cons/OP/PI	Prod/cons		A	
			Nombre de sollicitations des adhérents comme interlocuteurs d'organisation extérieures au village	Prod/cons/orga	Prod/cons		A	
			Types de négociations menées avec les partenaires institutionnelles (Etat, commune,...)	Prod/Cons	Prod/cons		A	
Par rapport au village et à la collectivité locale								
I.15.Des institutions administratives ou socio-communautaire (mairies,	Type de responsabilités des adhérents dans les structure sociales (clubs, lieux de cultes, postes de santé,...) et			Prod	Prod/Cons	E	A	
	Pourcentage d'adhérents du groupe à avoir pris fonction dans une infrastructure socio-communautaires ou des entités			Cons	Cons		A	
	Des changements sont apparus dans la gestion des biens publics depuis la nomination des adhérents			Village		E	2A	
		EI.15.1. Le fonctionnement d'entités socio-communautaire ou administratives est amélioré	Nombre d'adhérents sollicités pour leurs qualités de gestionnaire	Prod/Cons	Prod/Cons	E	2A	

Critères d'impact	Indicateurs d'impacts	Critères d'effet	Indicateurs d'Effets	Source	Collecte	Enquête	Freq	Hypothèse critique
Hypothèses d'impact sur le dispositif								
I.16. La pérennisation du dispositif s'envisage par l'implication des adhérents	Type de solutions recherchées pour pérenniser le dispositif			Prod/Cons	Prod/Cons/Op	E		
	Régularité du versement de la contribution au fonctionnement du dispositif			Prod	Prod/OP/Con	E	2A	
	Nombre de demandes en attente			Cons	Cons		A	
	L'OP ou la commune promeuvent le CEF			OP/Cne	OP/Cne	E	2A	
I.17. Le pilotage du dispositif est amélioré du fait de l'implication des adhérents						Implication		
	Nombre de propositions formulées pour l'amélioration des outils			Prod/Cons	Prod/Cons	EC		
	Nombre de propositions pour la tenue de formations techniques			Prod/cons	Prod/Cons	EC		
	La liste nominative du groupe est tenue à jour (stabilité)			Cons	Cons	EC		

Annexe 2 : glossaire

Les définitions suivantes, sauf mentions bibliographiques spécifiques, sont tirées du glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats du CAD de l'OCDE (2002), utilisés par les bailleurs internationaux.

Conseil à l'Exploitation Familiale : Le conseil à l'exploitation familiale est un processus d'aide à la décision et d'apprentissage s'appuyant sur des phases de formation, d'analyse, de planification, de suivi des réalisations, d'évaluation des résultats (P. Dugué, G. Faure, 2003).

Suivi : Processus continu de collecte systématique d'informations, selon les indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Evaluation : Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Efficience : Mesure selon laquelle les ressources sont converties en résultats de façon économe.

Efficacité : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Gestion orientée vers l'Impact : Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs.

Critères : Angle de vue qui permet de porter une appréciation sur une action (Diagne, 1999)

Indicateurs : Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Moyens : Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Résultats (produits) : Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Effets : Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

Effets directs : Effets que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme

Impacts : Effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Bénéficiaires : Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Groupes cibles : Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise.

Attribution (imputation) : confirmation d'une relation causale entre les changements observés et une action spécifique.

Matrice : Par convention dans l'étude, tableau présentant les critères, les indicateurs et les sources de données du CEF.